

# WIE UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE REDEN

## Zur Alltagskommunikation der bundesdeutschen Elite

IDS-Sprachforum, 26. Juni 2002<sup>1</sup>

von Thomas Spranz-Fogasy

Die Führungskräfte unserer Gesellschaft scheinen wie alte Bekannte. Sie begegnen uns täglich in den Medien, sie teilen uns Pläne und Erfolge, Erwartungen und Befürchtungen mit und sie sprechen uns via Bildschirm sogar fast persönlich an. So meinen wir sie zu kennen und mit ihnen zu kommunizieren, auch wenn der Kommunikationsweg dabei ein wenig einseitig ist.

Die mediale Präsenz ist aber nur ein kleiner Ausschnitt im Alltag von Führungskräften und sie gilt auch nur für einen kleinen Kreis ausgewählter Spitzenkräfte vor allem in Politik, Wirtschaft und Verbänden, weniger schon in Verwaltung oder Wissenschaft. Was, so kann man fragen, machen Führungskräfte, wenn sie nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen, was tun sie den ganzen Tag über und wie kommunizieren sie dann?

Die folgenden Ausführungen gehen der Frage nach, wie der Alltag gesellschaftlicher Führungskräfte beschaffen ist, mit welchen Institutionen und Personen Führungskräfte in ihrem Alltag Kontakt haben und welcher Art die Kommunikation mit ihnen ist. Zunächst wird kurz der Untersuchungsgegenstand vorgestellt und die ethnografische Vorgehensweise erläutert. Im Anschluss an die Illustration kommunikativen Führungshandelns anhand eines Beobachtungsprotokolls werden Kommunikationsnetze von Führungskräften zu rekonstruieren gesucht und es werden Kommunikationsaufgaben und -typik beschrieben, die mit Führungshandeln einhergehen. Schließlich werden einige kommunikationsstilistische Merkmale von Führungskräften dargestellt und die weitere Untersuchungsrichtung skizziert.

### Untersuchungsgegenstand und Vorgehensweise

In der vertikalen Dimension der Gesellschaft sind in der Linguistik bislang fast ausschließlich »die kleinen Leute« oder mittlere Schichten untersucht worden, gehobene Schichten und Führungskräfte so gut wie gar nicht. Gründe dafür liegen vor allem auch im Problem der Zugänglichkeit: Gerade solche Gesellschaftskreise können sich – mit zugegeben guten Gründen – bestens abschotten. Dennoch konnten einige Zugänge gefunden werden, im Bereich der Wirtschaft zu Unternehmern oder Vorstandsvorsitzenden größerer Unternehmen, im Bereich der Politik zu Bundestagsabgeordneten mit gehobener Fraktionsfunktion oder Landesministern, im Bereich der Verwaltung zu Regierungspräsidenten oder im Bereich der

Wissenschaft zu Universitätsrektoren und zu Direktoren nichtuniversitärer Institute.

Die Zielgruppe der Untersuchung bestimmt sich nach dem in der deutschen Politologie eingebürgerten Konzept der »Positionselite«.<sup>2</sup> Damit sind Personen gemeint, die an der Spitze gesellschaftlich bedeutsamer Institutionen stehen und dadurch einen speziellen, regelmäßigen und dauerhaften Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik besitzen. Es geht also um die »Macher« in der Gesellschaft, nicht um eine »Werteelite« oder gar »Geburtselite«.

Warum gerade Führungskräfte? Neben der gesellschaftlichen Bedeutung und der mangelnden Erforschung gibt es einen weiteren Grund dafür, kommunikatives Handeln dieser Zielgruppe zu untersuchen, der in der Bedeutung von Kommunikation für diese Gruppe liegt: Gesellschaftliche Führungskräfte müssen vor allem kommunizieren können. Kommunikation ist das zentrale Arbeitsinstrument im Alltag solcher Personen.

Um nun den beruflichen Alltag gesellschaftlicher Führungskräfte zu erfassen, ist eine umfangreiche Datenerhebung erforderlich. Dazu gehört, sich über die Medien umfassend über die einzelnen Personen zu informieren. Die briefliche Kontaktaufnahme kann dann schon persönlich erfolgen mit Bezug auf kommunikative Eigenschaften oder auf die Selbstwahrnehmung der Führungskraft. Die Führungskraft wird dann an mehreren Tagen bei ihren beruflichen Tätigkeiten beobachtet, wobei alle Vorgänge notiert werden. Anhand dieser Beobachtungen sowie nachfolgender Kalenderanalysen und Interviews mit persönlichen Referenten wird der kommunikative Alltag erfasst und es werden Kommunikationssituationen ausgewählt, die dann aufgezeichnet und somit der gesprächsanalytischen Auswertung zugänglich gemacht werden. Für jede Person wird dabei mindestens eine Videoaufnahme angefertigt, um auch nonverbales Verhalten einbeziehen zu können.<sup>3</sup>

Die gewonnenen Daten werden im Einzelnen dazu genutzt, um die Kommunikationsnetze von Führungskräften systematisch zu bestimmen, also mit wem wie oft und zu welchem Zweck kommuniziert wird. Dabei interessieren natürlich nicht die Personen an sich, sondern die institutionellen Funktionen, in denen sie handeln. Darüber hinaus werden die Gesprächstypen erfasst, die den Alltag von Führungskräften charakterisieren: Wie oft werden Verhandlungen geführt, Informationsgespräche, Strategiegespräche usw. Es werden Kommunikationsmerkmale wie



Personenkonstellationen, Kommunikationsmedien oder Häufigkeiten von Gesprächen bestimmt und die typischen Handlungsweisen von Führungskräften – wird viel gefragt, viel zugehört oder viel entschieden. Die Beobachtungsdaten werden dann auch genutzt, um die sprachwissenschaftlichen Analysen selbst zu stützen. Vieles von dem, was und wie Führungskräfte kommunizieren, bleibt unverständlich, wenn man nicht die situativen Hintergründe und die institutionellen Verflechtungen kennt, die ihre Äußerungen mitbestimmen.

## Der kommunikative Alltag von Führungskräften der Wirtschaft<sup>4</sup>

Um einen Eindruck davon zu geben, was eine Führungskraft der Wirtschaft den ganzen Tag über macht, gebe ich Ausschnitte aus einem Beobachtungsprotokoll wieder:

- 9.00 Ankunft der CHEFIN in ihrer Firma (Anfahrt ca. 2 Stunden, dabei durchgängig telefonische Kontakte)
- 9.05 bis 9.15 Einzelbesprechungen mit der persönlichen Assistentin zur Terminplanung und dem demnächst ausscheidenden Abteilungsleiter der Informationstechnologie zur Nachfolgeregelung
- 9.17 Anruf einer Firma mit behinderten Mitarbeitern wg. der frei werdenden Telefonanlage
- 9.25 E-Mail-Check: Bearbeitung von ca. 50 Nachrichten vom Wochenende; u.a.: Bewerbungen um Teilzeitstelle; Rückmeldung des schwedischen Franchisepartners zu einer geplanten Werbemaßnahme; Information der kommissarischen Verkaufsleiterin bzgl. Marktrabatten anderer Firmen; Auftrag an die spanische Tochterfirma, eine repräsentative Adresse auf den Ramblas in Barcelona zu mieten (die CHEFIN leitet diese Nachricht an eine interne Mitarbeiterin weiter, die Portugal aufbauen soll; von der iberischen Halbinsel aus soll dann auch Südamerika entwickelt werden – »ein Riesenmarkt!«)
- 9.50 Besprechung mit der persönlichen Assistentin wegen der Bewerbungen auf die Teilzeitstelle, Aussortierung, Rückfrage nach Gehaltsvorstellungen wird in Auftrag gegeben; interne kommissarische Nachfolgeregelung einer ausgeschiedenen Mitarbeiterin und Vorprüfung für eine ggf. externe Nachfolgeregelung; Ankündigung eines »letter of intent« für die Zusammenarbeit mit einer Großgruppe von Labors
- 10.03 Telefonat mit dem Steuerberater der Firma wegen der Umstrukturierung des Unternehmens; die Kanzlei wird aufgefordert, das Vorhaben steuerlich zu bewerten und Konzepte zu entwickeln, die in 2 Monaten greifen können

Das sind einige Vorgänge der ersten Stunde von mehr als 60 Vorgängen mit oft mehreren Teilvorgängen, die an einem Beobachtungstag innerhalb von 7 Stunden bei einer selbständigen Unternehmerin notiert wurden. Die Unternehmenschefin hat einen großen Versandhandel im medizinischen Bereich aufgebaut, ihr Unternehmen ist ein Frauenunternehmen mit derzeit ca. 200 Mitarbeiterinnen und ca. 20% »Männerquote«. Sie ist darüber hinaus gesellschaftspolitisch sehr aktiv in Fragen der Qualifikation von Frauen und als Kunstmäzenin.

Ständig wird an diesem Tag telefoniert: mit Großkunden, mit Ministerialen, mit Konkurrenten, mit Steuer- und Wirtschaftsberatern, dann auch hausintern mit der Buchhaltung, mit dem Callcenter, mit dem Marketing, mit den Labors. Es wird konferiert mit Mitarbeiterinnen über Werbemaßnahmen, über den »letter of intent«, über Produktinformationen und Kataloganpassung, über Praktikantinnenregelungen, über eine Firmenchronik usw. – zusammengefasst und verallgemeinert: schneller Wechsel von Adressaten, Themen und Aufgaben, kurze und kürzeste Interaktionen im Wechsel mit längeren und ganz langen, triviale Gespräche und relevante konzeptionelle unmittelbar nacheinander. Was deutlich wird, ist: Diese Arbeit ist Kommunikation pur – mit ein paar besonderen Eigenheiten: Alle Kommunikation ist Kanalisation in Richtung Entscheidungen fällen und Aufträge erteilen. Nur zweimal an diesem Beobachtungstag redet die Chefin anders: in einer Geschäftsverhandlung mit dem Vertreter einer Großgruppe von 150 Labors und im Planungsgespräch mit einem Ministerialen über ein internationales Callcenter; hier stehen verbale Angebote im Vordergrund, die Entscheidungen und die Auftragserteilung liegen offensichtlich in der Hand der Gesprächspartner. Die genannten groben Kommunikationseigenschaften sind dabei natürlich eingebettet in eine Reihe anderer Aktivitäten, wie Informationen einholen und geben, Probleme und Konflikte besprechen und lösen, argumentieren usw.

Wie lassen sich nun die kommunikativen Netzwerke von Führungskräften in der Wirtschaft und ihre kommunikativen Anforderungen etwas allgemeiner charakterisieren? Das kann sehr verschieden sein – je nach Branche und je nach Position: Eine selbständige Unternehmerin hat andere Kontakte als ein Vorstandsvorsitzender. Zunächst kann unterschieden werden in unternehmensinterne und -externe Kontakte. Hinsichtlich der externen Kontakte kann dann noch differenziert werden in Wirtschaftskontakte und solche, die andere gesellschaftliche Sektoren wie etwa Politik oder Verbände betreffen. Intern lassen sich Kontakte nach Funktionen bestimmen: Nahpersonal (z.B. persönlicher Referent), Peer-Personen (z.B. Vorstandskollegen), Führungspersonal (z.B. Abteilungsleiter), Mitarbeiter, Gruppenvertreter (z.B. Betriebsrat) sowie Kooperationspersonen (z.B. Franchise-Nehmer). Unternehmensextern können produktions- bzw. leistungsbezogen z.B. Kunden, Anbieter, Zulieferer oder Bewerber unterschieden werden, marktbezogen bspw. Konkurrenten und als weitere Kategorie Dienstleister für das Unternehmen wie Berater für Informationstechnologie, Recht, Werbung usw.

Mit all den aufgeführten Personen bzw. Gruppen von Personen haben Führungskräfte in der Wirtschaft in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlichen Hinsichten Kontakt. Das betrifft zum einen die Tragweite ihrer Gespräche: die reicht von der einfachen Termininformation an die Sekretärin bis zum umsatzschweren Fusionsgespräch mit Geschäftspartnern. Zum anderen betrifft es die Kommunikationskonstellationen oder die Variation der Kommunikationsmedien. Vor allem aber leiten



sich aus dem kommunikativen Netzwerk komplexe Anforderungen ab, die die Kommunikationstypik selbst, ihre Merkmale und ihre Menge betreffen. Führungskräfte der Wirtschaft müssen schnell und im Einklang mit den Unternehmenszielen Entscheidungen herbeiführen und durchsetzen. Daraus ergeben sich vor allem zwei Hauptanforderungen für die Kommunikation von Führungskräften: Sie stehen ständig unter Entscheidungs- bzw. Handlungsdruck, sie müssen ständig Konzeptionelles kommunizieren, und sie tun dies unter der Bedingung hoher Komplexität. Darüber hinaus sind die Inhalte mit ganz unterschiedlichen kommunikativen Handlungsaufgaben verknüpft – mal muss informiert werden, mal muss ein Problem bewältigt und mal ein unternehmerisches Vorgehen entschieden werden. Es kommen im unternehmerischen Alltag deshalb praktisch alle bekannten Kommunikationstypen vor, Diskussion ebenso wie Instruktion, Bewerbung und Beratung, Planung oder Konflikt.

## Der Politiker als Netzwerker

Die Kontakte und Termine eines Politikers sind nicht in derselben Weise aufeinander zu beziehen, wie dies bei Führungskräften der Wirtschaft der Fall ist, bei denen sich i.d.R. alle Kontakte und Termine unternehmenskonzeptionell bündeln lassen. Bei Politikern dagegen fallen sie z.T. weit auseinander, sind ganz verschiedenen »Welten« zuzuordnen.

Bildlich gesprochen können Politiker in ihrem kommunikativen Alltag als Netzwerker charakterisiert werden. Ein solches Netzwerk ist ein vieldimensionales Gebilde mit verknüpften, losen und offenen Fäden und Enden, mit Überlagerungen und Überschneidungen. Alle Bestandteile sind dabei jedenfalls über die Person des Politikers miteinander verbunden, meist gibt es aber vielfältige Querverbindungen.

Die wesentlichen Dimensionen des Kommunikationsnetzes eines Politikers sind: (1) Partei, (2) Amt, (3) Wahlkreis, (4) Öffentlichkeit/Medien, (5) Verbände und Vereine sowie (6) andere allgemeine institutionelle und persönliche Verbindungen bzw. Engagements (s. auch Patzelt 1995). Und diese Dimensionen fächern sich jeweils noch auf fast unübersehbare Weise weiter auf. Teile der kommunikativen Netze von Politikern werden in die verschiedenen Funktionen, die jeweils ausgefüllt oder in die sie gewählt werden, mitgebracht, sie werden bei neuen Funktionen (bspw. einem Ministeramt) modularartig angedockt und sie werden aus einer Funktion oder auch aus persönlichen Interessen heraus vom Politiker selbst erst entwickelt.

Um die vielfältigen Kontakte zu illustrieren, sollen ohne nähere Erläuterung der einzelnen Ereignisse die Termine eines Landesministers und Mitglieds des Bundespräsidiums einer großen Volkspartei dargestellt werden. Die Liste ist nach dem jeweils ersten Terminanfall sortiert und spiegelt so gewissermaßen auch die Vieldimensionalität des kommunikativen Alltags wider.

### Kalenderauszug eines Landesministers

- 12 Festakte mit Ansprachen bzw. Festvorträgen, mit bundesweiter Bedeutung
- 5 Wahlkreisveranstaltungen mit jeweils ca. einstündigen Vorträgen plus Diskussion zu diversen Themen
- 32 Medieninterviews; oft im Anschluss an offizielle Veranstaltungen
- 5 Portfolio-Externengespräche (z.B. mit Behördenleitern)
- 3 Aufsichtsratssitzungen
- 1 bundesweites Treffen der Landes-Ressortminister
- 4 Tage Landtagssitzungen (andere Tage fallen wg. anderweitiger Verpflichtungen aus)
- 2 Gottesdienste
- 2 Sitzungen Parteipräsidium in Berlin
- 2 Sitzungen Partei-Bundesvorstand in Berlin
- 17 offizielle und nichtoffizielle Gespräche und Gesprächskreise
- 2 Kabinettsitzungen
- 1 gemeinsame Kabinettsitzung im Nachbarbundesland
- 7 große Pressegespräche (darunter zwei Landespressekonferenzen)
- 4 Portfolio-Hausgespräche
- 3 Wahlkampfveranstaltungen in externen Wahlkreisen
- 7 Institutionenbesuche aus dem Portfolio des Ministeriums
- 2 Firmenbesuche
- 4 Parteidelegiertentreffen wie z.B. Landesdelegiertentag, Kreisjugendkonferenz
- 3 Fraktionssitzungen
- 2 Wahlkampfauftritte im Nachbarbundesland
- 1 Verbandspräsidiumssitzung
- 2 Journalistenrunden
- 1 Parteiveranstaltung in Berlin
- 1 Wirtschaftsratstreffen (Bund) mit Vortrag
- 1 Plenum Bundesrat
- 1 Personalversammlung des Ministeriums
- 1 Sitzung der Wahlkampfkommission

Die Liste umfasst insgesamt 126 kalendarisch erfasste Termine in 31 Tagen, d.h. durchschnittlich vier Termine am Tag. Sie gibt so aber nur eine relative Auskunft über die tatsächlichen Kommunikationsereignisse und Aktivitäten eines Politikers. Viele dieser Termine sind intern in verschiedene Vorgänge und Kommunikationskontakte differenziert. Insgesamt kann man von einem Faktor 15 an Vorgängen gegenüber den eingetragenen Terminen ausgehen. Hinzu kommen noch dauerhaft anfallende Vorgänge wie Aktenarbeit, Postbearbeitung und Telefonate.

Es wird also deutlich, dass Quantität und Heterogenität der kommunikativen Kontakte von Politikern die Hauptmerkmale ihres kommunikativen Alltags sind. Was bedeutet das nun? Schaut man sich die Struktur der Kontakte im Ganzen an, so wird deutlich, dass sie sich quer durch die Gesellschaft ziehen. Es geht im politischen Kommunikationshandeln also offensichtlich darum, die wesentlichen Bewegungen einer Gesellschaft wahrnehmen zu können, in Kontakt mit den bewegenden Kräften zu stehen und gesellschaftliche Bewegungen selbst mitzusteuern. Das Kommunikationsnetz von Politikern ist dafür informationelles Sensorium und informationeller und konzeptioneller Verteiler zugleich.



## Bisherige Ergebnisse<sup>5</sup>

Führungskräfte müssen wie oben beschrieben in ihrem beruflichen Alltag besondere Anforderungen bewältigen, die mit Kommunikation verbunden sind. In allgemeiner Hinsicht sind bspw. folgende Anforderungen für das Handeln von Führungskräften konstitutiv: Sie müssen ständig die konzeptionelle Entwicklung ihrer Institution betreiben und dies in unterschiedlicher zeitlicher Tiefe und in z.T. sehr verschiedenen Tätigkeitsfeldern; sie müssen diese Konzeption qua Kommunikation und Entscheidungshandeln auf verschiedenen Ebenen (intern und extern) abgleichen und durchsetzen; sie verantworten die Entwicklung der Institution und müssen sie legitimieren (gegenüber Mitarbeitern, Öffentlichkeit oder Aufsichtsgremien); sie müssen die Institution nach innen und außen repräsentieren.

Die Fülle dieser Anforderungen zwingt Führungskräfte zu kommunikativer Effektivität. Den bisherigen Beobachtungen zufolge sprechen Führungskräfte fast nur standard-sprachlich oder eine der Standardsprache angenäherte Varietät; nur in Einzelfällen findet sich dialektale Variation. Die Aussprache ist fast immer deutlich markiert, die Stimmführung sonor und das Sprechtempo meist auffällig langsam. Führungskräfte verwenden einen elaborierten Wortschatz mit z.T. festen Redewendungen und Schlüsselwortformaten, der je nach Kommunikationspartner gezielt variiert wird. Syntaktisch werden, auch in komplexen Äußerungen, klare Konstruktionen nahe am Schriftsprachlichen realisiert. Führungskräfte verwenden, jedenfalls in den zentralen Arbeitssituationen, vornehmlich knappe Sprechhandlungen in einem dezidiert-behauptenden, direktiv-anweisenden, gelegentlich auch fragenden Modus. Thematische Kohärenz wird vielfach strikt eingehalten und eingefordert – all dies zusammengekommen ergibt den Eindruck hoher Präzision und Effektivität im Sprachhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte.

Bezogen auf die körperlichen Ausdrucksmittel sind die bisherigen Beobachtungen an Videoaufzeichnungen aufschlussreich: Führungskräfte verwenden eher sparsam Mimik, Gestik und Bewegung. Sie signalisieren damit Ruhe und Gelassenheit, schaffen sich aber zugleich ein unmarkiertes Handlungsfeld, auf dem dann tatsächlich realisierter körperlicher Ausdruck umso markierter hervortritt. Der körperliche Ausdruck ist meist deutlich auf die jeweiligen Kommunikationspartner zentriert. Dies erzeugt und verstärkt zusammen mit den entsprechenden sprachlichen und interaktiven Mitteln den Eindruck hoher Involviertheit in das aktuelle Geschehen, starker Aufmerksamkeit für die Kommunikationspartner und empathischer Zugewandtheit.

Bei Führungskräften lassen sich aber auch massive Einflussnahmen auf die Gesprächspartner beobachten: Die bevorzugten Sprachhandlungen des behauptenden, anweisenden oder fragenden Modus erzeugen ein hohes Maß an Reaktionsverpflichtung für Kommunikations-

partner, was sie zu ausgezeichneten interaktiven Steuerungsinstrumenten macht.

Führungskräfte bestimmen offen, gelegentlich auch subtil, das interaktive Geschehen, an dem sie teilnehmen. Sie initiieren häufig die Gespräche und deren Beendigung, sie markieren ihre jeweiligen Relevanzen in ihren eigenen Beiträgen und fordern andere explizit oder implizit dazu auf, diese Relevanzen zu beachten. Insbesondere an Übergängen von Gesprächsphasen wie bspw. von einer Problemdiskussion zur Lösungsaushandlung und vor allem an Entscheidungspositionen sind sie mit Steuerungsmaßnahmen aktiv. Dazu gehört auch die häufige verbale und paraverbale Steuerung der Gesprächsorganisation und der Rederechte. Global gesagt nutzen Führungskräfte sprachliche, nichtverbale und interaktive Mittel auf allen Ebenen der Interaktion, um ihr eigenes Kommunikationshandeln und das ihrer Gesprächspartner zu kontrollieren. Die aufgeführten sprachlich-kommunikativen Mittel finden sich dabei in unterschiedlicher Verteilung und Ausprägung bei allen beobachteten Führungspersonen.

## Fazit

Gesellschaftliche Führungskräfte kommunizieren ständig im Rahmen ihrer professionellen Handlungsaufgaben, und sie tun dies erfolgreicher als andere, denn besondere kommunikative Fähigkeiten sind schon die Voraussetzung zur Erreichung von Führungspositionen. Darüber hinaus ist Kommunikation auch das zentrale Mittel zur Erfüllung der mit einer solchen Position verbundenen Aufgaben. Erfolg lässt sich dabei auf zweierlei Weise verstehen, (1) hinsichtlich der Erfüllung institutioneller Handlungsziele, der Zufriedenheit der Gesprächspartner, des Ansehens der Institution usw. oder (2) hinsichtlich einer besonderen Umgangsweise mit dem zentralen »Arbeitsinstrument« Kommunikation. Letzteres, also das Kommunikationshandeln gesellschaftlicher Führungskräfte, lässt sich nach den bisherigen Analysen als »kommunikative Produktivität« modellieren. Es enthält die folgenden Elemente:

Führungskräfte sind mit Kommunikation in besonderer Weise produktiv:

- durch Herstellung und Aufrechterhaltung guter Kooperationsbeziehungen zu ihren Gesprächspartnern;
- durch Erzielung institutionell günstiger Planungen, Entscheidungen und Problem- und Konfliktlösungen.

Führungskräfte sind in Kommunikation in besonderer Weise produktiv:

- durch eine produktive Bearbeitung von Aufgaben, die bei der Herstellung von Gesprächen anfallen; sie steuern damit die Gespräche auf den verschiedenen Ebenen, d.h. sie geben den Ton an bei der Themenentwicklung oder bei der Bearbeitung von Handlungsaufgaben eines Gesprächs;
- und sie sind produktiv durch einen starken Situationsbezug; sie sind besonders aufmerksam und besonders involviert bzw. engagiert bei der Sache und sie sind in starkem Maße kooperativ und empathisch.

Will man diese kommunikative Produktivität zusammenfassend bewerten, so könnte man sagen, dass Führungskräfte in ausgeprägter Weise mit kulturell anerkannten kommunikativen Werten operieren wie eben: Empathie, Aufmerksamkeit und Involviertheit, besonders anerkannten Formen der Selbstdarstellung (z.B. bzgl. Kompetenz, Integrität etc.), Dezipiertheit, Prägnanz, syntaktische Korrektheit, elaborierter Wortschatz usw. Führungskräfte bündeln solche kulturell anerkannten kommunikativen Werte individuell in unterschiedlicher Verteilung, Häufung und Ausprägung.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Stark gekürzte Fassung des öffentlichen Vortrags im Sprachforum des IDS. Das Thema steht im Zusammenhang eines Forschungsprojekts zum »Kommunikativen Handeln gesellschaftlicher Führungskräfte« im Rahmen einer umfangreichen Untersuchung zur »Kommunikativen sozialen Stilik des Deutschen«. In dieser Untersuchung geht es darum, Phänomene und Funktionen kommunikativer sozialer Stile in wichtigen Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland zu beschreiben und ihre Bedeutung für die soziale Identität von Gesellschaftsmitgliedern, für Prozesse der Integration, Differenzierung, Distanzierung und Ausgrenzung herauszuarbeiten (s. Keim/Schütte 2002).

<sup>2</sup> Zum Konzept der Positionselite s. Bürklin et al. 1997.

<sup>3</sup> Die Beobachtungen sind nicht nur zeit-, sondern auch kostenintensiv. Ich danke deshalb hier dem Freundeskreis und der Leitung des IDS für die Unterstützung.

<sup>4</sup> Eine ausführlichere Darstellung dazu findet sich in Spranz-Fogasy 2002a.

<sup>5</sup> Zu einigen Besonderheiten s. ausführlicher Spranz-Fogasy 2002b und Kallmeyer/Spranz-Fogasy 2002.

## Literatur:

- Bürklin, W. / Rebenstorf, H. u.a. (1997): Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen.
- Holly, W. (1990): Politikersprache. Inszenierungen und Rollenkonflikte im informellen Sprachhandeln eines Bundestagsabgeordneten. Berlin/New York.
- Kallmeyer, W. / Spranz-Fogasy, Th. (2002): Führung im Gespräch – am Beispiel von »Eingreifen zur grundsätzlichen Voraussetzungsklä rung«. In: Haß-Zumkehr, U. / Kallmeyer, W. / Zifonun, G. (Hrsg.). Ansichten der deutschen Sprache. Festschrift für Gerhard Stickel. Tübingen, S. 529-554.
- Keim, I. / Schütte, W. (2002) (Hrsg.): Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen.
- Patzelt, H.W. (1995): Abgeordnete und ihr Beruf. Interviews, Umfragen, Analysen. Berlin.
- Spranz-Fogasy, Th. (2002a): Was macht der Chef? – Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft. In: Fiehler, R. / Becker-Mrotzek, M. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen.
- Spranz-Fogasy, Th. (2002b): Das letzte Wort. Untersuchungen zum Kontrollhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte in Gesprächen. In: Keim, I. / Schütte, W. (Hrsg.): Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen, S. 137-159.

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Deutsche Sprache in Mannheim.